

Was ist CSR? Erklärung und Definition

Prof. Dr. Thomas Dyllick, Universität St. Gallen¹

Corporate Social Responsibility (CSR) - zu deutsch: gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens – betrifft die Frage nach der grundlegenden Aufgabe und dem Zweck des Unternehmens. Hat ein Unternehmen ausschliesslich wirtschaftliche Aufgaben wie das Erbringen wirtschaftlicher Leistungen für Konsumenten (customer value) oder die Mehrung des Unternehmenswerts für die Eigentümer (shareholder value)? Oder hat es über solche rein wirtschaftliche Leistungen hinausgehende Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrzunehmen?

Diese Frage ist keineswegs neu. Und sie ist im Verlauf der Geschichte auch immer wieder von neuem aufgeworfen und behandelt worden. Es scheinen sich Phasen einer verbreiteten Harmonie bzgl. des Unternehmenszwecks abzulösen mit Phasen aufbrechender Konflikte. Die derzeit wieder deutlich in den Vordergrund getretene Verunsicherung hat ihre Wurzeln wohl in den zerronnenen Träumen der „goldenen Neunziger Jahre“, einer zehnjährigen Boom- und Wachstumsperiode, welche durch den unvergleichlichen Aufstieg und Fall der „New Economy“ verbunden mit einer ungekannten Börseneuphorie geprägt war. Doch das Pendel ist zurückgeschwungen und die Euphorie ist mittlerweile in ihr Gegenteil umgeschlagen. Während Börse und Finanzwirtschaft auf breiter Front eingebrochen sind, kommt die Realwirtschaft zu neuen Ehren. Dot.Coms und Start-Ups sind genauso schnell wieder verschwunden, wie sie in den neunziger Jahren aufgetaucht sind. Leere Kassen, Restrukturierungen und Arbeitsplatzabbau prägen heute das Bild. Zu den geplatzten Träumen kommt die Ernüchterung über bekannt gewordene Bereicherungen und Verfehlungen im Management einstmalig renommierter Unternehmen hinzu. Es kann deshalb nicht überraschen, dass in einer Zeit grosser Ernüchterung und sozialer Verunsicherung ein Thema wie das der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens wieder auftaucht und von der Wirtschaft als strategisch wichtig angesehen wird.

Klaus Schwab, Gründer und Präsident des „World Economic Forum“ in Davos, sieht eine „Neue Epoche für Manager“ aufziehen. Angesichts der Ereignisse des 11. September 2001 sieht er es als eine Tatsache an, dass heute die Politik wieder Priorität vor der Wirtschaft habe und ein verstärkter Regulierungsdruck, nicht nur auf dem Gebiet der Sicherheit, die Folge sein werde. Eher eine Folge des Falls Enron als des 11. September ist für ihn jedoch, dass es ein grundsätzliches Umdenken brauche – „vom Sklaven der Shareholder zum Diener der Stakeholders“: „Ein auf Werte und nicht nur auf Wert ausgerichtetes Unternehmen ist wieder erwünscht, und die einseitige Shareholder-Ausrichtung weicht erneut der Stakeholder-Konzeption unternehmerischer Verantwortung.“ Und: „Das Unternehmen muss materielle, aber auch soziale Leistungen erbringen, abgestützt auf Transparenz und Integrität. Es ist Teil unserer Zivilgesellschaft und muss sich den wachsenden und sich wandelnden Erwartungen seiner Stakeholders anpassen.“² Eine besondere Note erhält diese Wortmeldung dadurch, dass es der gleiche Klaus Schwab war, unter dessen Ägide im Februar 1973, am Schlußtag des dritten Europäischen Management Symposiums in Davos, wie es damals noch hiess, unter dem Titel „Davoser Manifest“ der Entwurf eines „Kodex des ethischen Wohlverhaltens für

¹ Direktor des Instituts für Wirtschaft und Ökologie sowie Prorektor der Universität St. Gallen, Schweiz

² Klaus Schwab: Die neue Epoche für Manager. Leitartikel in „Finanz und Wirtschaft“, 75. Jg., Nr. 33, 27. April 2002, S. 1

die Unternehmensführung“ vorgelegt wurde, der 30 Jahre später wieder erstaunlich aktuell erscheint. Man liest dort, dass die Unternehmen neben den Kunden, Mitarbeitern und Geldgebern auch der Gesellschaft zu dienen hätten und es Aufgabe der Unternehmensführung sei, für die zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt zu sichern sowie das Wissen und die ihr anvertrauten Mittel zum Besten der Gesellschaft zu nutzen.³

Doch was ist unter CSR genau zu verstehen? Und wie grenzt sich CSR ab vom verwandten Konzept der „Corporate Sustainability“? Die EU-Kommission definiert CSR z.B. als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“⁴ Es geht also darum, durch freiwillige Leistungen im Umwelt- und Sozialbereich Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität zu leisten und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen. Im gleichen Sinne wird auch der Begriff „Corporate Citizenship“ verwendet, welcher sich auf die Anforderungen bezieht, die an Unternehmen als „gute Staatsbürger“ zu stellen sind. Hierbei geht es also um die Mitverantwortung für eine gedeihliche Entwicklung des sozialen Umfeldes, in dem man sich als Unternehmen befindet.

Einen anderen Hintergrund - Stichworte sind hier der Brundtland-Bericht und die Rio-Konferenz 1992 - und eine andere Stossrichtung hat der Begriff „Corporate Sustainability“, zu deutsch: unternehmerische Nachhaltigkeit. Er zielt auf eine dauerhafte Sicherung der Grundlagen unternehmerischen Erfolgs ab, indem das Prinzip der Kapitalerhaltung ernst genommen wird. Während es im wirtschaftlichen Bereich zum Allgemeingut gehört, vom Einkommen zu leben und nicht vom Kapital, ist die Anwendung dieses Prinzips auf das ökologische Kapital (z.B. Erdöl, Wasser, Klima) und das soziale Kapital (z.B. Unterstützung und Vertrauen, Reputation) auch heute noch alles andere als selbstverständlich.⁵ Unternehmerische Nachhaltigkeit verlangt somit die eigene Kapitalbasis umfassend, d.h. in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht zu sichern. Dies impliziert aber ein dreidimensionales Erfolgskonzept im Sinne einer dreidimensionalen Wertschöpfung („triple bottom line“). Demnach bedeutet nachhaltiges Wirtschaften in allen drei Dimensionen – ökonomisch, ökologisch und sozial - Wert zu erhalten, aber auch Wert zu schöpfen.

Während das breitere Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit auf eine dauerhafte Sicherung der Kapitalbasis ausgerichtet ist, stehen beim Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung spezifisch die Beziehungen zur Gesellschaft und deren Anliegen im Vordergrund. Wenn nun die Rückkehr dieses Konzepts in die Wirtschaft Erinnerungen an das Davoser Konzept weckt, so ist doch festzustellen, dass die Zeit nicht stehen geblieben ist. Gegenüber der Situation vor 30 Jahren haben sich zwischenzeitlich normierte Management- und Governancesysteme wie ISO 14001 oder SA 8000 als neue Formen einer weichen Regulierung weltweit etabliert. Sie machen deutlich, dass eine glaubwürdige Institutionalisierung einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung mehr

³ Wiedergegeben in Horst Steinmann: Zur Lehre von der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“ – zugleich eine Kritik des Davoser Manifests. In: WiSt, Heft 10, Oktober 1973, S. 473

⁴ Mitteilungen der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM (2002) 347 endg., Brüssel, 2.7.2002, S. 5

⁵ Als Unterformen des ökonomischen Kapitals kann zwischen Finanzkapital, Realkapital und Intellektuellem Kapital unterschieden werden, als Unterformen des ökologischen Kapitals zwischen natürlichen Ressourcen, Senken sowie ökologischen Systemen und Kreisläufen, als Unterformen des sozialen Kapitals zwischen Humankapital und gesellschaftlichem Kapital. Vgl. zu dieser Konzeption Gminder, C.U./Bieker, T./Dyllick, T./Hockerts, K.: Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard, in: Schaltegger, S./Dyllick, T. (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Wiesbaden 2002, S. 95ff

braucht als nur einen Verhaltenskodex wie das Davoser Manifest. In einer systematischen Betrachtung lassen sich vier erforderliche Elemente unterscheiden:

- Festlegung inhaltliche Normen gesellschaftlicher Verantwortung, z.B. in Form eines Verhaltenskodex (Social Responsibility)
- Festlegung von Managementprozessen und –systemen für eine systematische Berücksichtigung gesellschaftlicher Anliegen (Social Responsiveness)
- Herstellung von Transparenz und Überprüfbarkeit des unternehmerischen Verhaltens (Social Accountability)
- Nachweis überprüfbarer, nach Möglichkeit messbarer Leistungsergebnisse (Social Performance)